

# capital immatériel

>ÉVALUATION  
>PROTECTION  
>VALORISATION

## Editorial

Par Marc Michen

Chef de projet - Goodwill-management



## Sommaire

**Édito .....** 1

Investir dans la transition climatique

**Invité du mois .....** 2-3

Magdalena François-Thurin,  
directrice Executive Education  
nous parle de diversité

**Livre .....** 4-5

Le rôle de l'immatériel dans la  
mutation de l'économie :  
l'approche innovante de  
Capitalism without Capital

**CCI .....** 6-7

Se réinventer pour répondre  
aux besoins des entreprises  
et des territoires

**Marques .....** 7

La valorisation des marques :  
un instrument de pilotage  
stratégique de l'entreprise

**Reporting .....** 8

La place du capital immatériel  
dans le reporting intégré

## One Planet Summit : investir dans la transition climatique

Pour sa 2<sup>ème</sup> édition, qui a eu lieu le 26 septembre 2018, le One Planet Summit a réuni à New York, en marge de l'Assemblée Générale de l'ONU, des dirigeants mondiaux (Etats, entreprises, institutions internationales) engagés pour la planète. Celle-ci fait suite à l'édition de 2017 qui s'était tenue à Paris où les quelques 4000 participants avaient pris 12 engagements en vue « d'accélérer la transition vers une économie bas-carbone ».

Parmi ces engagements, on note des thématiques larges : la protection des ressources en eau, la mobilisation de la recherche et de la jeunesse, la promotion de transport sans pollution... La coalition One Planet ambitionne ainsi de mobiliser des acteurs financiers (fonds souverains, investisseurs institutionnels, banques...) et à faire évoluer les pratiques d'investissement pour la mise en place d'actions concrètes.

Ainsi, moins d'un an après le premier, le 2<sup>ème</sup> sommet One Planet a visé à rendre compte de la mise en œuvre des engagements pris en décembre 2017. Parmi les engagements les plus forts de la deuxième édition, nous avons retenu :

- Un investissement de 1 milliard de dollars par la Banque Mondiale dans le déploiement de batteries de stockage de l'énergie dans les pays en développement
- La sanctuarisation de 25 % du prochain budget de l'UE pour la période 2021-2027 à destination des objectifs climatiques (soit 320 milliards d'euros)
- Le lancement d'une initiative conjointe Union Européenne, l'Australie et Nouvelle Zélande de 21 millions d'euros pour la diversité biologique, le changement climatique et la résilience dans le Pacifique

Ces chiffres sont à mettre en perspective avec le coût estimé du réchauffement climatique, évalué par l'ONU à près de 2 000 milliards par an d'ici à 2030. Une goutte d'eau donc ! Mais les petits ruisseaux font les grandes rivières !

### La transition : un gisement de valeur

Ces engagements vont dans le sens de l'action de Goodwill-management, à savoir démontrer que « les valeurs créent de la valeur ». En effet, l'ambition du cabinet est de mesurer les retombées économiques de la RSE pour les acteurs économiques quels qu'ils soient. Tout un programme !

Aujourd'hui la principale limite de l'investissement responsable reste qu'il s'appuie trop souvent sur de bonnes intentions et non sur des calculs économiques rationnels. Pourtant, le changement climatique invite à repenser les pratiques et cela est créateur de valeur à bien des égards.

ONE PLANET SUMMIT

Ce type d'investissement permet notamment de diminuer le risque sous toutes ses formes : réputation, ressources, ... pour l'investisseur et pour la société en général. Par exemple, l'investisseur qui privilégie encore l'énergie fossile, prend aujourd'hui un risque à mesure que les gouvernements intègrent les externalités et posent des contraintes légales et réglementaires et à mesure que les ressources sont sous tension. Pour la société, il permet de développer d'autres secteurs de production d'énergie plus propres.

De plus, il invite à s'intéresser à des secteurs ou des marchés prometteurs et créateurs de valeur durable. Par exemple, les pays en développement, autrefois délaissés du fait de leur manque de pouvoir d'achat, font l'objet d'une attention particulière tant les besoins sont importants et leur développement rapide. En consacrant 1 milliard de dollars pour le développement de batteries, la Banque Mondiale soutient un développement plus propre et moins destructeur pour la planète que les expériences passées.

En prouvant qu'investir responsablement est créateur de valeur durable pour la société et les investisseurs eux-mêmes, Goodwill-management participe aux changements des pratiques.

# Magdalena François-Thurin, directrice Executive Education à Montpellier BS



## La diversité en entreprise est un concept large, comment le définiriez-vous ?

La diversité est en effet un concept large. Dans le contexte de l'entreprise, une définition simple de la diversité pourrait être la situation dans laquelle l'ensemble de la société civile est représentée dans les effectifs. Cette diversité en entreprise devrait être à peu près équivalente en proportion à celle du corps social et ce dans l'ensemble des strates, des métiers et des niveaux de responsabilité de la dite entreprise. Aujourd'hui, en entreprise et ailleurs, la diversité est une réalité. Ce qui est complexe et qui pose question est d'avantage l'inclusion. C'est-à-dire, non pas le fait que la diversité existe ou pas, mais le fait de la promouvoir et de la valoriser. Si on se place du point de vue de la société dans son ensemble, reconnaître la diversité relève de la reconnaissance du droit à l'existence. En effet, ne pas reconnaître ma différence c'est ne pas me reconnaître en tant qu'individu.

Nous vivons en ce sens le troisième temps d'un mouvement dialectique. Jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle la nature humaine est pensée comme universelle, au sens où elle est définie comme une norme, et que tout ce qui s'en éloigne est appelé

à être soit exclu, soit acculturé. À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'ethnographie, et plus encore au XIX<sup>e</sup> siècle avec l'anthropologie, commence à émerger la conception d'une nature humaine prismatique, multiple et infinie. Si ces deux conceptions continuent à coexister dans le monde qui est le nôtre, il est possible d'en faire la synthèse, à travers l'idée d'une diversité non pas culturelle mais existentielle. Selon cette conception, la diversité n'est pas définie par 10 classes protégées, comme c'est le cas aux Etats-Unis, ou 24 critères de discrimination, comme c'est le cas en France. La diversité est bel et bien définie par les 7,5 milliards d'individus qui se partagent la planète.

## En France où en sommes-nous de la perception de ce sujet ? À l'étranger ?

Selon une étude publiée en novembre 2017 par la charte de la diversité, lancée en 2004 par Claude Bébérard (alors PDG d'Axa), pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances en entreprise, sur les 1 085 signataires ayant répondu à l'enquête sur laquelle est basée l'étude, « plus d'un signataire sur deux (51%) souhaite faire progresser sa gestion RH en s'engageant en faveur de la diversité. 62 % des organisations de plus de 50 salariés et jusqu'à 74 % pour les organisations de plus de 1 000 salariés. »

En parallèle, on peut aussi parfois observer un phénomène de lassitude par rapport au discours sur la diversité. Après plusieurs décennies d'activisme sur le sujet, les salariés se demandent parfois ce qui a vraiment changé et celles et ceux qui souffrent de discrimination à l'embauche ou en termes de progression de carrière déplorent de plus en entendre parler que de l'observer dans les faits. C'est pourquoi réfléchir selon une logique d'inclusion, qui favorise le sentiment d'appartenance et le sens de l'utilité individuelle, en donnant à toutes les voix à la fois le même poids et la possibilité de s'exprimer, est intéressant.

LA DIVERSITÉ EST BEL ET BIEN DÉFINIE PAR LES 7,5 MILLIARDS D'INDIVIDUS QUI SE PARTAGENT LA PLANÈTE.

## Quelles sont les bonnes pratiques qui vous ont marquées ?

Certaines mesures méritent d'être soulignées pour la détermination qu'elles traduisent. Je pense par exemple à l'Islande qui depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 a déclaré illégales les inégalités de salaire entre femmes et hommes, et taxe à hauteur de 500 dollars par jour pour chaque situation d'inégalité, les entreprises qui ne peuvent démontrer l'égalité de salaire. Toujours dans le registre de l'égalité femmes-hommes, l'engagement de groupes comme AIG ou comme la Deutsche Bank, qui ont choisi de mettre l'accent, entre autres, sur l'accompagnement des femmes vers des postes de management et de senior management, me semble aussi pouvoir avoir un impact tout à fait positif sur l'ensemble de ces organisations.

On peut citer beaucoup d'exemples tous très intéressants, parmi lesquels il y a un angle en particulier que je voudrais souligner. Les grandes entreprises peuvent jouer un rôle particulièrement important lorsque sur le sujet de la diversité et de l'inclusion, elles misent sur l'effet de levier qu'elles peuvent avoir sur l'ensemble de leur écosystème. Je pense par exemple à Carla Preston de Ford, qui a été reconnue en 2014 leader dans le développement de fournisseurs issus des minorités. L'année précédente, en 2013, l'entreprise américaine avait alloué 1,08 milliards de dollars US de contrats à des fournisseurs issus de la diversité.

## Qu'est-ce que la diversité peut apporter aux entreprises ?

Selon l'étude mentionnée ci-dessus, publiée en novembre 2017 par la charte de la diversité « 36 % des signataires s'engagent dans la diversité pour améliorer leur performance économique, 60 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés. ». Cet indicateur est extrêmement préoccupant, non pas parce que ce ratio est trop faible, mais parce qu'il révèle une vision étroite du sujet. A-t-on besoin aujourd'hui de plus de performance économique ? La réponse est oui.

Ce qui nous amène à une deuxième question : qu'entend-t-on par performance économique ? S'il est question de profits basés sur de la production, la réponse est alors non. Qu'il s'agisse de données ou de denrées, l'économie mondiale souffre de surproduction dans un grand nombre de secteurs, de l'agroalimentaire à l'automobile, en passant par les commodités énergétiques.

Le cas des données est intéressant. En 2015, la valeur des données échangées dans le monde a pour la première fois dépassé celle des biens. La raison pour laquelle nous n'avons pas besoin de produire plus est que l'augmentation de la production ne sert pas le développement économique, au sens étymologique, à savoir la bonne administration des biens.

Dans un article paru le 22 janvier 2018 dans le magazine Capital, le journaliste Tom Merton faisait référence au rapport de l'ONG Oxfam « Récompenser le travail, pas la richesse » présenté à la veille de l'ouverture du World Economic Forum à Davos. Selon ce rapport, 82 % des richesses créées en 2017 sont allées au 1 % les plus riches et 3,7 milliards de personnes, soit 50 % de la population mondiale, n'ont pas touché le moindre bénéfice de la croissance mondiale. Les femmes paient le prix fort de ces inégalités : sur-représentées dans les emplois les plus précaires, sous-représentées parmi les plus privilégiés. Tout en haut de l'échelle de richesse, sur 10 nouveaux milliardaires, 9 sont des hommes. Dire que la diversité c'est bien parce que ça produit du cash, est une étape peut-être nécessaire pour accompagner les individus et les organisations sur le chemin de la promotion active de la diversité. Mais il faut, je pense, aller plus loin.

## La diversité peut donc avoir un impact sur la performance économique, mais y a-t-il d'autres composantes de la performance qui sont impactées ?

Bien sûr. Et nombreuses sont les entreprises qui utilisent pour mesurer leur performance une triple, voire quadruple bottom line : économique, environnementale, sociale et sociétale. C'est bien sur la performance sociale et sociétale d'une entreprise que la diversité a le plus d'impact positif. Pour une entreprise, avoir des équipes diverses, représentatives de la société civile, va lui donner plus de chances de développer des produits, des offres et des messages commerciaux qui sont en ligne avec à la fois les besoins et les envies des marchés qu'elle vise. C'est donc bénéfique pour son chiffre d'affaires, mais aussi pour la société qui est davantage écoutée et prise en compte dans les stratégies des grandes entreprises. La préoccupation environnementale des millenials par exemple, est aujourd'hui particulièrement prise en compte par les grandes entreprises, notamment parce que leurs salariés, cadres et managers, qui sont en grande partie eux-mêmes des millenials, demandent à l'entreprise pour laquelle ils travaillent de développer des produits qu'eux-mêmes sont fiers de vendre et n'hésiteraient pas à acheter.

## Vous parlez d'une diversité davantage centrée sur l'humain, qui part de l'humain : pouvez-vous en donner un exemple ?

Pour les entreprises, cela signifie qu'au-delà de se préoccuper de quotas de parité, de politiques d'inclusion, ou de chartes de diversité, il est important de se concentrer sur le niveau individuel, dans son expression la plus élémentaire. Cela suppose pour les organisations d'avoir les idées claires sur les traits de caractère, sur les éléments d'identité qu'elles souhaitent intégrer et attirer. Cela doit être le premier critère de recrutement et de promotion, les compétences techniques venant ensuite. S'il n'y a rien de simple, ce n'est pas non plus aussi compliqué que cela en a l'air. En effet, l'objectif, à savoir se préoccuper de chacun des employés, de leur identité et de leur personnalité, pour une multinationale de cent ou deux-cent-mille salariés semble infaisable.

À moins de se souvenir que ni les GAFA ni les BATX n'existent. Seuls existent les femmes et les hommes qui les dirigent, et les femmes et les hommes qui y travaillent. Il en va donc de la responsabilité des dirigeantes et des dirigeants de définir avec quels êtres humains ils ont envie de travailler, puis de recruter, de former et de promouvoir selon ces critères. Ainsi faisant, la diversité se développera de manière organique.

En publiant une offre d'emploi de type « recherche informaticien », vous prenez le risque d'accentuer un phénomène de reproduction sociale, la filière étant aujourd'hui, en tout cas en France, majoritairement masculine. En revanche, publier une offre d'emploi de type « recherche empathique, désireux de changer la vie de ses collègues en proposant un service informatique d'excellence et des solutions innovantes et adaptées aux problèmes techniques, attitude primordiale, compétences techniques pouvant être acquises sur le poste » peut élargir le vivier de candidats et de candidates intéressés par le poste, et en conséquence favoriser la diversité des recrutements et donc de l'entreprise dans son ensemble. C'est un exemple simple, voire simpliste, mais qui illustre à mon sens la nécessité d'aborder la question de la diversité par le prisme de la personne humaine.

LA DIVERSITÉ EST BÉNÉFIQUE POUR SON CHIFFRE D'AFFAIRES, MAIS C'EST AUSSI BÉNÉFIQUE POUR LA SOCIÉTÉ QUI EST DAVANTAGE ÉCOUTÉE ET PRISE EN COMPTE DANS LES STRATÉGIES DES GRANDES ENTREPRISES.

“

# Le rôle de l'immatériel dans la mutation de l'économie : l'approche innovante du livre *Capitalism without Capital*

*Capitalism without Capital*, publication sur l'immatériel sortie en 2018, définit de manière innovante les actifs immatériels et permet ainsi de mieux appréhender les enjeux économiques actuels.

## La révolution de l'économie

En ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, une révolution bouleverse l'économie. Jonathan Haskel et Stian Westlake, auteurs du livre *Capitalism without Capital* font le constat que les pays développés investissent toujours plus dans des actifs immatériels, au détriment du matériel.

Quoi de plus anodin en apparence qu'un changement dans les types d'investissements ? Les voies de chemin de fer ont remplacé les canaux, les voitures ont remplacé les chevaux, les ordinateurs ont remplacé les machines à écrire et l'économie s'est adaptée.

Cependant, la part grandissante des immatériels dans les investissements représente plus qu'un simple changement dans l'économie : il s'agit d'un véritable bouleversement structurel. Saisir les caractéristiques des investissements immatériels permet donc de mieux appréhender les enjeux de notre siècle.

Ainsi, comment expliquer la valorisation de Microsoft à 250 milliards de dollars en 2006, alors que son capital physique ne valait que trois milliards de dollars ? Comment expliquer le succès de l'iPod,

de Starbucks ou encore de Coca-Cola ?

L'approche du capital immatériel de Haskel et Westlake permet de comprendre ces phénomènes. Plus généralement, leur vision démontre l'influence majeure de la montée en puissance d'une économie de l'immatériel, que ce soit sur la finance, la politique ou encore les inégalités.

## Les caractéristiques de l'immatériel

Qu'y a-t-il donc de différent dans les investissements immatériels ? Les auteurs répondent à cette question par leur théorie des « quatre S » : quatre caractéristiques des actifs immatériels expliquant les différences d'une économie de l'immatériel par rapport à l'économie « traditionnelle ».

### 1) « Scalability » : la scalabilité

Prenons l'exemple de Coca-Cola. Pour passer d'une production de 10 bouteilles aux Etats-Unis à 10 milliards de bouteilles à travers le monde, quels changements doivent-être apportés au modèle économique ?

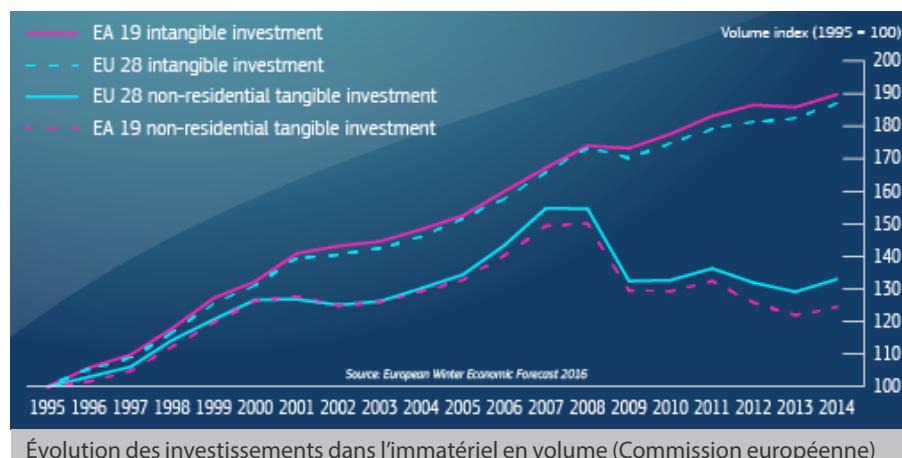
Coca-Cola doit construire des usines,

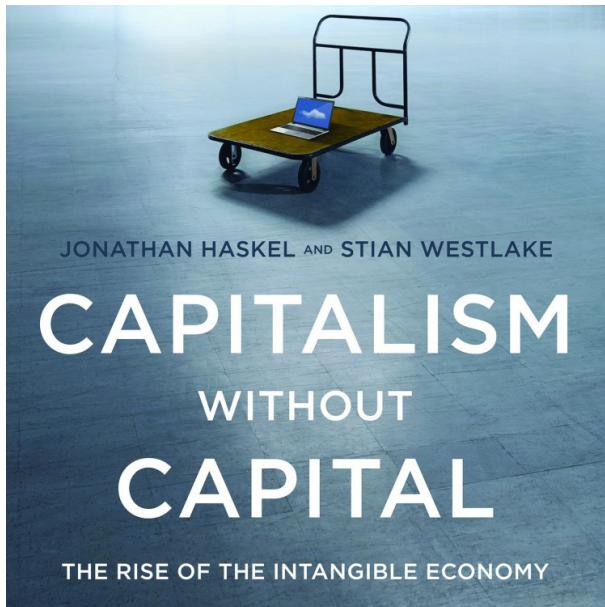
acheter des camions. Cependant, la recette historique ne change pas. La marque reste la même. Et ce qui fait la richesse de Coca-Cola, c'est bien son image et le goût de son produit, qui constituent ses actifs immatériels principaux.

La première propriété d'un actif immatériel est donc d'être scalable, c'est-à-dire de pouvoir facilement changer d'échelle avec des rendements croissants.

Pourquoi la marque et la recette de Coca-Cola peuvent-elles s'adapter à des marchés de toutes tailles ? Si une usine est utilisée pour produire du Coca-Cola pour Seattle, elle ne pourra pas produire également pour San Francisco. Au contraire, la recette du Coca-Cola pourra être utilisée simultanément dans les usines de Seattle et de San Francisco sans les gêner dans leur production. C'est ce qu'on appelle la « non-rivalité » des actifs immatériels.

Les marchés scalables demandent relativement peu d'investissements pour s'étendre, ce qui les rend attractifs et augmente la compétition. Par ailleurs, dans beaucoup de cas, plus un actif se développe, plus il est désiré : c'est l'effet de réseau. Par exemple, la force d'Airbnb tient à son réseau d'hôtes, celle d'Uber à son réseau de chauffeurs. Pourquoi restreindre son choix d'hébergement ? Pourquoi attendre plus longtemps son VTC ? Une fois qu'un acteur domine le marché, il n'y a donc plus de place pour des acteurs minoritaires.





## 2) « Sunkeness » : les coûts irrécupérables

Prenons l'exemple des auteurs d'une chaîne de café, « Tarbucks ». Supposons que Tarbucks fasse faillite. Elle pourra revendre ses boutiques, ses machines, ou encore son stock de café. Cependant, que faire de sa marque, de son guide de procédures ou encore de sa technique de torréfaction ? Ces actifs immatériels lui ont coûté du temps, de l'argent et lui ont apporté des bénéfices. Pourtant, démontrer leur valeur n'est pas une tâche aisée.

Reposer sur des coûts difficilement récupérables est donc la deuxième propriété des actifs immatériels. C'est pour cela qu'obtenir des crédits pour acheter une machine outil est plus facile que d'obtenir des fonds pour créer une application mobile. Enfin, cette caractéristique accroît la fragilité des biens immatériels, peinant à être revendus en cas de crise.

Comment une multinationale aussi puissante qu'Apple ne peut-elle pas protéger ses actifs ?

Tout d'abord, la non-rivalité des actifs immatériels encourage cet effet. Si Apple et Samsung ne peuvent utiliser la même usine, Samsung peut utiliser le même design qu'Apple sans porter un préjudice direct à sa production. Par ailleurs, si la propriété des actifs matériels est généralement bien encadrée, le cadre juridique des actifs immatériels reste imprécis.

Ainsi, les entreprises fructueuses du XXI<sup>ème</sup> siècle seront celles qui sauront protéger leurs actifs. Cependant, les effets d'entraînement ont un pendant vertueux et créateur de valeur : les synergies.

## 3) « Spillovers » : l'effet d'entraînement

Après la création de l'iPhone, tous les smartphones ont commencé à lui ressembler. Le modèle de l'Apple Store a été repris par les concurrents d'Apple. Le succès de ce dernier, principalement lié à ses actifs immatériels comme son design et sa marque, a donc entraîné des bénéfices pour ses concurrents.

La 3<sup>ème</sup> propriété des actifs immatériels est ainsi de créer des effets d'entraînements.

## 4) « Synergies »

Qu'ont en commun le micro-ondes et l'iPod ? Leur succès provient de synergies entre des actifs immatériels.

La technologie de base du micro-ondes existe depuis la Seconde Guerre mondiale. Cependant, les premières entreprises se lançant dans le marché ont rencontré des échecs commerciaux. Dans les années 1960, plusieurs acteurs ont rassemblé leurs expertises pour développer un produit plus performant. Ainsi, le succès du micro-ondes est le fruit de synergies entre plusieurs innovations, d'un design attrayant et de marketing.

De même, l'association de deux technologies, le format MP3 et le disque dur miniaturisé, avec la marque d'Apple, a engendré le succès de l'iPod.

A l'inverse des effets d'entraînement, les synergies encouragent donc les entreprises à l'ouverture et à la collaboration. Favoriser l'Open Innovation et le partage des idées quand cela paraît adéquat semblent donc des clefs vers le succès.

Les « quatre S » (Scalability, Sunkeness, Spillovers, Synergies) des actifs immatériels multiplient les bénéfices envisageables mais aussi les risques à considérer. Il est donc crucial pour les acteurs économiques d'appréhender les rouages de l'économie de l'immatériel, permettant d'expliquer certains enjeux stratégiques actuels.

C'est pour cela que Goodwill-management et l'Institut de la Comptabilité Immatérielle mesurent la valeur des actifs immatériels. Ceci permet en effet de limiter les incertitudes des investissements et d'exacerber les effets vertueux.

— Violette Pradère

## L'INSTITUT DE LA COMPTABILITÉ IMMATÉRIELLE

Il y a quelques mois, l'**Institut de la Comptabilité de l'Immatériel (ICI)** a été créé autour d'un groupe d'experts comptables, d'analyses financiers, de managers ou encore de chercheurs passionnés par la mesure et la valeur immatérielle, initié par Alan Fustec, fondateur de Goodwill-management. La vocation de l'ICI est de promouvoir et d'assurer auprès de tout public la reconnaissance des actifs immatériels des entités, des entreprises et des personnes sur les plans économiques, juridiques et comptables dans leurs aspects financiers et de management.

Nous vous proposons de prendre part à ce projet ambitieux et porteur en devenant membre d'ICI, pour :

- Bénéficier de l'accès à la dernière version du référentiel national de mesure du capital immatériel : Thésaurus-Bercy 2018 et y être formé ;
- Mesurer votre capital immatériel et partager des retours d'expériences enrichissants avec les utilisateurs du référentiel.

À l'automne 2018, l'ICI compte déjà 130 membres, prêts à partager leurs expertises et à contribuer à faire avancer le sujet. Pour devenir acteur de la promotion du capital immatériel, n'hésitez pas à nous écrire à l'adresse suivante : [salihamariet@goodwill-management.com](mailto:salihamariet@goodwill-management.com) et à suivre l'ICI sur [LinkedIn](#) !

# CCI : se réinventer pour répondre aux besoins des entreprises et des territoires

*La réforme des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) modifie profondément leur fonctionnement. Si le défi est de taille, il s'agit d'une chance à saisir pour s'affirmer comme un acteur central de la vie économique française. Historiquement en charge d'infrastructures matérielles, les CCI ont un rôle important à jouer auprès de leurs ressortissants et des territoires pour répondre à leurs besoins immatériels.*

Pour qu'une entreprise ou qu'un territoire créé de la valeur, il doit non seulement avoir du « matériel », comme des machines ou des infrastructures, mais aussi de l'immatériel tel que des savoirs, un capital humain de bonne qualité ou encore une marque reconnue. Ces actifs « immatériels » constituent une source de création de valeur cruciale pour les acteurs économiques.

Au travers des nombreuses missions de mesure d'impact des CCI réalisées par Goodwill-management, nous avons pu apprécier l'engagement actuel des CCI et le potentiel rôle qu'elles pourraient jouer dans le développement futur de ces sujets.

## Une fonction historique de soutien « matériel » aux entreprises

Historiquement, les CCI ont contribué au développement matériel des entreprises et des territoires. Ainsi, la première CCI a été créée à Marseille en 1599, sous le nom de « bureau du commerce », afin de protéger les navires marchands des pirates et d'assurer la gestion du port. Depuis, le réseau des CCI s'est développé jusqu'à atteindre 126 établissements aujourd'hui. Leur rôle, consacré dans le Code du Commerce en 2006, est de contribuer au « développement économique des territoires, des entreprises et de leurs associations ». Ainsi, ces acteurs de la vie économique se sont fortement engagés dans la gestion et le développement des infrastructures locales.

Les CCI remplissent dans ce cadre des missions d'intérêt général variées, allant de la gestion d'aéroports à la construction de zones d'activités. Ainsi, elles assurent aujourd'hui la gestion de 68 aéroports, 152 ports, 2 ponts et 198 équipements immobiliers d'entreprise ou zones d'activité. Parmi ceux-ci se trouvent des

infrastructures majeures, à l'image des Ports de Lille ou de la zone d'activité de Sophia-Antipolis.

Ces missions s'accompagnent d'une fonction de représentation et d'actions locales de soutien et développement des entreprises et territoires. Les CCI dispensent ainsi des formations et offrent des prestations de conseil aux acteurs économiques du territoire.

## Nouveaux enjeux : du matériel à l'immatériel

Si le développement et la gestion d'infrastructure constituent des leviers forts de création de valeur, une part croissante de celle-ci repose désormais sur le développement de l'immatériel. Ainsi, la marque, les connaissances, le capital humain ou encore la capacité d'innovation sont les facteurs de succès des entreprises et des territoires. Par exemple, un territoire sera d'autant plus enclin à se développer que son image est forte auprès des investisseurs ou des touristes. De même, une université sera d'autant plus renommée qu'elle attirera des chercheurs renommés.

Or, les « actifs immatériels » présentent des caractéristiques particulières telles que des effets d'entraînement ou des synergies. Ainsi, ces actifs ne sont pas « exclusifs » dans le sens où ils profitent à tous les acteurs d'un même territoire. En effet, tous les acteurs économiques locaux profitent de la renommée de Venise ou de la Silicon Valley, indépendamment de leur activité. Par ailleurs, ils génèrent des synergies entre eux. Par exemple, le territoire sera d'autant plus enclin à se développer que son image est forte auprès des investisseurs ou des touristes potentiels. On parle ainsi « d'actifs immatériels », qui au côté des actifs matériels, appuient la création de richesse.

Ce sont ces aspects qui doivent maintenant concentrer les efforts et la réflexion des acteurs économiques pour que leur développement soit durable.

## Les CCI de demain

Les CCI ont déjà commencé à s'emparer de ces sujets, au travers d'actions ambitieuses. Par exemple, de nombreuses CCI sont à l'origine d'écoles renommées, tant dans l'apprentissage que dans les études commerciales. Ces écoles contribuent au développement des savoirs locaux et améliorent donc l'attractivité du territoire.

Elles doivent néanmoins continuer de s'inscrire dans le développement du tissu économique local en apportant un soutien sur les « besoins immatériels » des entreprises et des territoires. Le numérique constitue un sujet de choix : il modifie profondément les rapports entre les acteurs économiques et il renforce leurs besoins immatériels. En effet, au fur et à mesure que la relation économique devient « virtuelle », il est indispensable de soutenir les entreprises dans leur appropriation des nouvelles technologies et dans leur compréhension des nouveaux usages.

Fortes de leur proximité avec les acteurs du territoire, les CCI rendent cette transition et ces solutions concrètes. Un bon exemple d'action est CCI store, une plateforme digitale regroupant des e-services adaptés aux besoins des entreprises. Cet outil tire profit des nouvelles technologies pour faciliter la communication et les procédures des acteurs économiques. Dans un autre domaine, les CCI s'engagent dans la formation aux métiers de demain au sein du Centre de Formation au Très Haut Débit, qui prépare au développement de la fibre optique. Un autre exemple est la promotion de marques territoriales à l'image de OnlyLyon, qui représente une

opportunité pour un pays touristique comme la France.

Au-delà du numérique, ce sont tous les aspects de la vie économique qui sont à reconstruire au regard du changement et sur lesquels les CCI ont un rôle à jouer. Leur connaissance du territoire, leur neutralité et leur sens du service font d'elles des entités permettant de répondre à ces « besoins immatériels » grandissants des entreprises et des territoires. Leur accompagnement doit se faire sur plusieurs aspects décisifs : l'organisation, la marque, le savoir, les partenariats, le capital humain et le développement des compétences ou encore les échanges et la communication.

Tous ces projets sont essentiels, certains existent déjà, d'autres sont encore à imaginer. Les CCI ont donc un rôle important à jouer auprès des entreprises, à condition de s'emparer des enjeux actuels de la vie économique.

— Marc Michen et Violette Pradère

# La valorisation des marques : un instrument de pilotage stratégique de l'entreprise

Souvent valorisée financièrement, la marque est l'un des principaux actifs détenus par les organisations. L'évaluation du capital marque est souvent perçue comme essentielle au pilotage économique de l'entreprise.

En externe, une marque forte véhicule une image positive permettant à l'entreprise d'être identifiée rapidement par le consommateur et de se différencier de ses concurrents. En interne, elle fédère et motive les collaborateurs.

Selon le classement BrandFinance 2017, Orange est la marque française la plus valorisée avec 19,2 milliards d'euros. En un an, Orange a connu une augmentation de 9 % de la valeur de sa marque. Si en principe, la valeur d'une marque se constitue à force d'investissements qui améliorent sa notoriété, il existe de multiples méthodes de valorisation, qui influeront sur le résultat. La lecture du bilan ne suffit donc pas à évaluer la valeur d'une entreprise, car elle ne permet pas d'analyser la marque, l'un de ses actifs les plus stratégiques.

Goodwill-management a développé plusieurs méthodes permettant d'évaluer l'actif marque. La valorisation fine, argumentée et précise d'une marque est déterminante dans la vie d'une entreprise lors des opérations suivantes :

- Une fusion-acquisition ;
- Une problématique fiscale ;
- Une estimation d'un taux de redevance ;
- Un besoin de pilotage de la marque.

Les différentes méthodes de Goodwill-management reposent sur 3 approches distinctes : l'approche des flux futurs,

l'approche par les coûts historiques et l'approche par les comparables.

## L'approche des flux futurs

L'approche des flux futurs englobe la méthode de la valeur de rendement de la marque, celle de l'exonération de redevance ainsi que celle du différentiel de prix.

Cette approche des flux futurs suppose que la marque impacte la rentabilité de l'entreprise et cherche donc à imputer à la marque une part de la valeur générée. Ces méthodes reposent toutes sur l'actualisation de flux de trésorerie futurs (dites méthode des Discounted Cash-Flow, ou DCF), qui est déjà utilisée dans les méthodes traditionnelles d'évaluation d'entreprises.

- La **méthode de la valeur** de rendement consiste à évaluer la part de l'excédent brut d'exploitation de l'entreprise qui revient à la marque compte tenu de son poids dans le processus de création de valeur.
- La **méthode de l'exonération** de redevance consiste à estimer l'économie de royalties que réalise l'entreprise qui possède la marque par rapport à une situation où elle devrait prendre une licence d'une marque équivalente auprès d'un tiers (comme c'est par exemple le cas pour un franchisé).
- La **méthode du différentiel de prix** consiste à comparer les produits de l'entreprise à d'autres produits équivalents mais sans marque. Si le prix des produits avec marque est plus élevé que ceux de leurs équivalents sans marque, ce différentiel de prix peut

être attribué à la marque. On peut alors estimer la part des revenus futurs de l'entreprise attribuable à la marque et en déduire une valeur.

## L'approche des coûts historiques

La méthode des coûts historiques permet d'estimer combien cela coûterait en matière de marketing et de communication s'il était nécessaire aujourd'hui de reconstruire la marque à partir de zéro. Cette méthode donne généralement une estimation minimale, car approchée par les coûts et non par les revenus générés par la marque.

## L'approche par les comparables

La méthode par les comparables estime la valeur de la marque par analogie avec des marques similaires ayant fait l'objet d'une transaction récente. Un multiple implicite entre le chiffre d'affaires et le prix d'acquisition est donné, ce qui correspond à la valeur de la marque. Par manque d'actifs comparables de référence, cette approche reste peu utilisée.

En conclusion, les approches par les flux futurs sont en général privilégiées car plus exactes : en effet la valeur d'une marque ne peut se réduire aux dépenses engagées pour la créer et la développer. Cette méthode nous donne cependant une valeur à minima.

Afin de compléter ces différentes approches, Goodwill-management a intégré une analyse juridique en partenariat avec Inlex afin d'appliquer une décote liée aux risques de Marque et une surcote liée aux potentiels de développement.

— Louise Baecklandt

# La place du capital immatériel dans le reporting intégré

Le reporting intégré replace le capital immatériel au centre de la création de valeur des entreprises. Grâce à ce rapport, les organisations sont amenées à mieux comprendre et mettre en avant la place du capital immatériel dans leur stratégie.

## Retour sur le reporting intégré

Le concept de reporting intégré a été formalisé par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Constitué en 2010, il rassemble aujourd'hui des investisseurs, des régulateurs, des entreprises, des normalisateurs, des comptables et des ONG du monde entier. Avec le reporting intégré, l'IIRC souhaite responsabiliser les entreprises et changer la façon dont elles conçoivent et expriment leur création de valeur. Cette pensée dite « intégrée » dépasse la conception financière de profits par une création de valeur multiple et plus globale, prenant en compte des enjeux d'une économie plus durable au cœur de la stratégie des entreprises. Pour cela, elle incite les entreprises à publier un rapport intégré traitant leurs enjeux stratégiques matériels et immatériels conjointement avec une égale importance. Avec plus de 3 000 rapports intégrés publiés en 2016 dans le monde, la pensée intégrée se répand largement (Capitalcom).

En parallèle, la notion de capital immatériel peut également servir de grille de lecture exhaustive de la performance de l'entreprise. En effet, au fil des crises financières et des fluctuations de la bourse, la valeur des entreprises cotées varie fortement sans que cela ne réponde à une logique économique. De plus, dans une économie toujours plus tournée vers les services, la fidélité des clients, la capacité à attirer des talents et à innover assurent la pérennité de l'organisation. Ces facteurs clés de la performance et de la compétitivité composent le capital immatériel et contribuent à la valeur de l'entreprise. Une valeur qui n'est pas toujours visible dans le bilan comptable.

Ainsi, le reporting intégré et le capital immatériel partagent un point commun :

ils cherchent à dresser un portrait plus large de « la valeur » de l'entreprise et de ce qui permet de la créer.

## Quelle est la place donnée au capital immatériel dans le rapport intégré ?

Le constat est donc simple : la valeur d'une entreprise dépasse la simple image donnée par le bilan comptable. Elle est en effet composée :

- D'éléments tangibles, comme ses locaux ou ses équipements ;
- de liquidités, sous-entendues monétaires ;
- Et d'éléments intangibles, comme sa marque, la qualité de ses clients, de ses partenaires et de son organisation.

... en d'autres termes, d'un capital immatériel.

La valeur créée par une entreprise n'est donc pas seulement financière et ses ressources ne le sont pas non plus.

Cependant, pour rendre compte de leurs activités, les rapports publiés par les entreprises se focalisent sur la dimension financière de la valeur créée. Quant aux rapports RSE ou de développement durable, ils ne rendent compte que des actions sociales et environnementales de l'entreprise et ne les lient que rarement à la stratégie globale de l'entreprise.

Avec le rapport intégré, l'IIRC propose une façon de présenter l'intégralité des ressources de l'entreprise et de la valeur créée en un seul document, montrant la cohérence de la stratégie et de la gestion de l'entreprise. Sans l'appeler capital immatériel, la pensée intégrée fait donc appel à cette notion et la formalise à travers ses catégories de « capitaux », qui sont les ressources et relations utilisées et affectées par l'entreprise.

L'IIRC définit 6 capitaux : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental.

Parmi ces six capitaux, on retrouve bien la volonté de l'IIRC de présenter une vision exhaustive des ressources de l'entreprise et de la valeur créée avec

des capitaux à la fois matériels (capital financier et manufacturier) et immatériels qui affectent considérablement la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le court, moyen et long terme.

## Reporting intégré et création de valeur

Le cœur du rapport intégré repose également sur le concept de processus de création de valeur qui ne peut, là encore, pas être dissocié du capital immatériel de l'entreprise. En effet, dans un rapport intégré la formalisation du processus de création de valeur doit d'abord permettre à l'entreprise d'identifier ses ressources : aussi bien son capital matériel qu'immatériel. Ce processus doit ensuite refléter la façon dont la mission et la vision de l'entreprise, son business model et son environnement extérieur affectent et transforment ces capitaux.

Le rapport intégré incite non seulement les entreprises à identifier et comprendre quel est leur capital immatériel mais aussi à mettre en avant la façon dont elles intègrent sa prise en compte dans leur stratégie et la façon dont celle-ci va l'impacter. La notion d'évaluation du capital immatériel semble donc complémentaire de celle du rapport intégré. En effet, l'évaluation du capital immatériel permet de déterminer la composition de ce capital, son potentiel, et les profits futurs qu'il générera. Ainsi cette évaluation permet de rendre commensurable et de suivre l'impact des actions de l'entreprise dans la gestion de ce capital immatériel et de son évolution. Le rapport intégré a donc l'ambition d'aider les entreprises à mieux concevoir et présenter leur processus de création de valeur au sens large.

En conclusion, la pensée intégrée permet aux entreprises de mieux se connaître en identifiant les ressources, matérielles et immatérielles, qui lui permettent de créer de la valeur à court, moyen et long terme. Cet objectif se retrouve également dans la mesure du capital immatériel des entreprises qui vise à identifier, rendre commensurable, suivre et se fixer des objectifs pour toutes les ressources qui font la force de l'entreprise et qui lui permettent de créer de la valeur financière et extra-financière.

